

# **Tanker om forandringsprocesser**

## **Ud med begrebet ”modstand mod forandring” og ind med en anerkendende kommunikation**

Af erhvervspsykolog Gitte Haslebo,  
Erhvervspsykologisk Konsultation, ApS

Det kommunale landkort er ved at blive forvandlet. Mange års erfaringer med ledelse af strukturændringer i den offentlige sektor giver en god ballast i forhold til gennemførelsen af kommunalreformen og de gennemgribende forandringsprocesser, den medfører. For den enkelte leder opleves situationen imidlertid oftest som ny. Erfaringerne fra fusioner i det private erhvervsliv er ikke opløftende. Mange forskningsundersøgelser har påvist, at de store forventninger til stor-driftsfordele, økonomisk fremgang og socio-kulturel integration ofte ikke indfries. Det er langt sværere end først antaget at etablere kommunikation og skabe samarbejde og kreativ problemløsning på tværs af de gamle organisationer.

Det har vist sig, at de tanker ledelsen møder forandringsprocesserne med, får afgørende betydning for, hvordan realiseringen af den nye organisation kommer til at forløbe.

Forandringsledelse har i årtier været en af de vigtigste discipliner inden for den traditionelle ledelsestænkning. Stribevis af bøger og kurser belærer ledere om, hvor vigtigt det er at optræde som bannerførere og sikre, at tropperne bevæger sig i samme retning, og at også bagtroppen er med. Kamp-metaforen skinner tydeligt igennem i denne tænkning. Det er ikke en nem opgave at stå i spidsen, da mange forhindringer vil stille sig i vejen for gennemførelsen af store forandringer. Den største og sværeste udnævnes til at være medarbejdernes og mellemlidernes ”modstand mod forandring”.

Er dette en nyttig måde at tænke på? Jeg mener: nej. Lad os se lidt nærmere på den filosofi, der ligger bag. Til denne hører forestillingen om, at mennesker ikke er forandringsparate. Forklaringen lyder, at det er en del af den menneskelige natur at gøre modstand mod forandring. Et populært citat i 80’erne lød ca. sådan her: Når forandringens vinde blæser, er der nogle, der bygger læhegn og andre, der bygger vindmøller. Så er det på plads: Mennesker kan indplaces i en ud af 2 kategorier. For lederen gælder det derfor om at kunne vurdere sine medarbejdere: Hvem er for, og hvem er imod forandring? De forandringsparate skal der satses på, og de foran-

dringsmodvillige skal belæres, undervises, overbevises og bankes på plads. Det nævnte citat lever stadig i bedste velgående.

Når ledere ind i mellem må konstatere, at det ikke gik så godt som planlagt, stilles spørgsmål, som udspringer af den samme filosofi: Hvilke fejl er begået? Hvis skyld er det? Hvilke ledere har ikke været tilstrækkeligt engagerede som bannerførere? Hvilke medarbejdere har især gjort modstand mod forandringen? Hvem er værst? Sådanne spørgsmål inviterer ikke til dialog.

Måske har du – læser - prøvet at blive puttet i kategorien ”ikke-forandringsparat”? Det er sjældent en god oplevelse.

Det pudsige ved begreber ”modstand mod forandring” er, at det er et fænomen, vi er tilbøjelige til at se hos andre – ikke hos os selv. Hvor andre viser modstand mod forandring, har vi selv rigtig gode argumenter for det, vi mener og står for.

Når lederen først konstaterer, at en medarbejder stiller sig på bagbenene, og lederen dernæst søger tilflugt i forklaringsmodellen »modstand mod forandring«, bruges forklaringen oftest som en konklusion, der overflødiggør yderligere undersøgelse. Set fra medarbejderens perspektiv kan der være alle mulige gode grunde til f.eks. et kritisk spørgsmål. Hvilke grunde afskærer lederen sig fra at finde ud af. Når konklusionen »modstand mod forandring« er draget, er der nemlig ikke mere at undre sig over. Medarbejderen har demonstreret sin manglende vilje til at medvirke til forandring, og sådan er det! Lederen fristes herefter til at forklare, manuducere og overtale, hvorved medarbejderen ikke får mulighed for at undersøge og gøre rede for sine oplevelser og måder at forstå situationen på. Brugen af begrebet ”modstand mod forandring” lukker dermed for den indbyrdes kommunikation. Og det er bestemt ikke det, der er brug for, når komplicerede forandringsprocesser skal håndteres.

Hvad er så alternativet? Her er der hjælp at hente i moderne psykologi, der påviser, at ønsket om at skabe mening, læring og udvikling er en af de stærkeste menneskelige drivkræfter. Læring og udvikling finder imidlertid kun sted under bestemte vilkår. Forandring f.eks. af struktur eller systemer fører ikke automatisk til læring og udvikling. Det er umuligt at informere, instruere og kommandere andre til at lære og tænke anderledes om egen situation. Det forudsætter personlige valg, en åben dialog og en nysgerrighed over for det enkelte organisationsmedlems erfaringer, bekymringer og ideer i forhold til forandringen. Mine mange års erfaring som konsulent siger mig, at medarbejdere og ledere meget gerne vil bidrage til at forme forandringerne i en konstruktiv retning, hvis de oplever, at deres bekymringer og spørgsmål tages alvorligt, hvis de oplever, at det er legitimt at ville bevare noget af det velkendte, og hvis de oplever, at deres ideer og forslag bliver hørt og brugt.

”Modstand mod forandring” er et begreb, der frister til at stemple andre, hvorved kommunikationen lukker sig. I de store forandringsprocesser er der brug for alles erfaringer og ideer. Dermed er der brug for det stik modsatte: En anerkendende kommunikation, hvor der gives plads til forskellige versioner af virkeligheden og de erfaringer og bidrag, hver version indeholder.

### **Litteratur:**

Haslebo, Gitte (1998): Organisationskonsultation, når virksomheder fusioneres. I: Haslebo, G. & Nielsen, K. S. (red.): *Erhvervspsykologi i praksis- metoder til fælles bevægelse*. København. Dansk Psykologisk Forlag.

Haslebo, Gitte (2000): Fusioner i et psykologisk perspektiv. *Uddannelse og Udvikling, nr. 1*, 27-29.

Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer – en verden til forskel*. København. Dansk Psykologisk Forlag.